

DOCUMENT RESUME

ED 468 637

EA 031 905

AUTHOR Weber, James

TITLE Pueden las reducciones no afectar la viabilidad de los programas escolares? (Can Cutbacks Leave School Programs Viable?). ERIC Digest.

INSTITUTION ERIC Clearinghouse on Educational Management, Eugene, OR.

SPONS AGENCY Office of Educational Research and Improvement (ED), Washington, DC.

REPORT NO EDO-EA-96-6

PUB DATE 1996-06-00

NOTE 4p.; Digest number 106. For English version, see ED 406 717. Translated by Amado Lascar and University of Playa Ancha, Valparaiso, Chile.

CONTRACT RR93002006

AVAILABLE FROM ERIC Clearinghouse on Educational Management, 5207 University of Oregon, Eugene, OR 97403-5207. Tel: 541-346-5044; Tel: 800-438-8841 (Toll Free); Fax: 541-346-2334; Web site: <http://eric.uoregon.edu>. For full text: <http://eric.uoregon.edu/publications/digests/spanish/digest106.html>.

PUB TYPE ERIC Publications (071) -- ERIC Digests in Full Text (073)

LANGUAGE Spanish

EDRS PRICE EDRS Price MF01/PC01 Plus Postage.

DESCRIPTORS *Budgeting; Cost Effectiveness; Costs; Educational Finance; Elementary Secondary Education; *Financial Exigency; *Program Termination; *Public Schools; *Reduction in Force; *Retrenchment

IDENTIFIERS Downsizing; ERIC Digests

ABSTRACT

Most public schools, out of financial necessity, have had to reduce costs while maintaining facilities and essential programs and remaining accountable for student outcomes. School downsizing can mean making painful decisions about program elimination and staff layoffs. This digest in Spanish offers suggestions for using downsizing to some advantage-- identifying and reducing programs of limited benefit, making instructional programs more focused and defensible, gathering detailed information about district staff's efforts, and utilizing staff ideas for cutting costs. The digest highlights examples of program ranking systems, such as the four-tier model, that help administrators decide which programs to cut. The digest also identifies what information is most valuable in planning reductions, and identifies who should be involved in the decision-making process. The digest also highlights ways to prevent low staff morale and discusses the effect of downsizing on staff creativity. (LMI)



DIGEST

**¿Pueden las reducciones no afectar la viabilidad de los programas escolares?
(Can Cutbacks Leave School Programs Viable?)**

**ERIC Digest
EDO-EA-96-6
Numero 106**

Junio 1996

Por James Weber

U.S. DEPARTMENT OF EDUCATION
Office of Educational Research and Improvement
EDUCATIONAL RESOURCES INFORMATION
CENTER (ERIC)

This document has been reproduced as
received from the person or organization
originating it.

Minor changes have been made to improve
reproduction quality.

Points of view or opinions stated in this
document do not necessarily represent
official OERI position or policy.

**ERIC CLEARINGHOUSE DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
Facultad de Educación
Universidad de Oregon
Eugene, Oregon 97403**

¿Pueden las reducciones no afectar la viabilidad de los programas escolares?

Por James Weber

Luego de la recesión de comienzos de los años noventa, la industria estadounidense redujo sus operaciones, dejando sólo el personal suficiente para trabajar en las áreas básicas. Del mismo modo, la mayoría de las escuelas públicas, debido a las necesidades financieras, han tenido que reducir costos, aunque mantienen instalaciones y programas de instrucción esenciales, así como la responsabilidad con respecto a los logros de los alumnos.

La reducción en la escuela puede significar tomar dolorosas decisiones sobre eliminación de programas y reducción de personal. Cuando todas las opciones se han agotado, ¿Qué se puede hacer? Como en la poda de un huerto, la reducción en las escuelas se puede usar con cierta ventaja, descubriendo y reduciendo programas de beneficio limitado, desarrollando programas de instrucción más focalizados y defendibles, reuniendo información detallada sobre los esfuerzos del personal de distrito y utilizando ideas del personal para ahorrar costos.

¿Cómo se puede decidir qué programas eliminar?

La preparación es el mejor enfoque. Con un programa en funcionamiento de autoevaluación, un distrito podría no tener que experimentar despidos, escuelas vacías y edificios abandonados que podemos imaginar en nuestras peores ensueños. Con la preparación, la reducción parecerá el resultado de una poda que instituciones bien conducidas experimentan periódicamente.

Hay que distinguir lo esencial de lo que no lo es por adelantado. Clasificar programas según si satisfacen los requisitos legales o si satisfacen las necesidades de la comunidad y los alumnos.

Escribiendo sobre un enfoque exitoso que no moleste ni a la comunidad ni al personal, Susan Black (1994) sugiere un modelo de cuatro niveles para clasificar los programas.

Nivel 1 Programas mandados por la ley, la política del consejo del establecimiento, relacionados con la acreditación, junta estatal de educación o contratos escolares.

Estos programas no se pueden eliminar o, por lo general, no se pueden reducir mucho.

Con cuidado, se pueden reorganizar.

Nivel 2- Requisitos de graduación y programas centrales. Estos programas, tampoco, pueden ser eliminados, pero pueden ser reorganizados o reducidos, en tanto que los servicios se entreguen de manera adecuada, de acuerdo con las normas de la comunidad.

Nivel 3- Programas planificados académicamente, electivos o de apoyo, como, por ejemplo, el cuarto año de un idioma. Siendo cuidadosos de satisfacer las necesidades de los alumnos para la educación básica, estos programas pueden ser reorganizados, reducidos o eliminados.

Nivel 4- Programas de verdad optativos. Estos programas pueden, y quizá deben, ser reducidos, reorganizados o eliminados.

Ubicar programas en los niveles más bajos requiere que se cumplan ciertos criterios: baja inscripción; alto costo; baja relación profesor/alumno; contacto limitado con los alumnos; conflictos de malla curricular con programas y cursos más esenciales y duplicación de los servicios en el distrito.

Se ha utilizado un enfoque parecido en lo que respecta a reducciones de presupuesto en un distrito de Oregon. Usando tres niveles, los administradores del distrito de las North Clackamas identificaron a aquellos programas y cursos que (1) son obligatorios y afectan de manera directa la graduación y promoción de los alumnos, (2) son básicos en el apoyo de la graduación de los alumnos y (3) no son básicos para la graduación y la promoción. La flexibilidad de este enfoque atrajo a una amplia gama de asociados (Daniel Duke y Timothy Carman, 1993)

¿Qué información es más valiosa al planificar las reducciones?

Un sistema de clasificación de servicios depende de la obtención de información actual y precisa sobre los programas de distrito.

- Basarse en los hechos, no sólo en opiniones. Antes de considerar una disminución de personal, las organizaciones pueden confiar en principio en las opiniones de los administradores o directores en lo que respecta a las prioridades. Por desgracia, estas opiniones, pueden ser inintencionadamente prejuiciadas, lo que favorece el estatus quo.

- Obtener información detallada sobre los trabajos del distrito, es decir, deberes reales y redundancias potenciales de empleos. Realizar un análisis organizativo. J. Kent Oehm (1991) sugiere que pueden obtenerse razonables niveles de detalle sobre la manera en la que los empleados en verdad usan su tiempo. Esto no es tan simple como consultar las descripciones de cargo; involucra entrevistar a una muestra de los administradores y el personal, para observar la manera en la que funcionan los programas y sus niveles de éxito.

- Obtener información sobre posibles ahorros en lo que respecta al personal. Preguntar a los empleados de qué manera la compañía puede ahorrar dinero y elaborar productos de una manera más eficiente, ha dado buenos resultados en el mundo de las corporaciones.



UNIVERSIDAD
DE PLAYA ANCHA
DE CIENCIAS DE LA EDUCACION
VALPARAISO

¿Quién debería involucrarse?

Se debiera obtener la aceptación de tantos grupos interesados como sea posible. Un plan para reestructurar una escuela o un distrito no debe ser secreto. Diversos grupos pueden verse directamente afectados por decisiones relacionadas con la reducción de servicios o de personal. Tales asociados incluyen a padres y alumnos, profesores y sus gremios, personal no relacionado con la enseñanza y administradores de las instalaciones. Los planificadores deben estar preparados con información actual y precisa. Oportunidades adecuadas para hacer comentarios y sugerencias pueden transformar inseguridades y vacíos en información.

Informes de progreso regular proveniente del comité que planea reducciones de programas se pueden enviar al superintendente, a la junta y a las reuniones abiertas que involucran a la comunidad.

En 1991 y 1992, el distrito escolar de North Clackamas, en Oregon, elaboró una reestructuración que obtuvo información de representantes de los programas de todos los distritos, al igual que de los grupos de la comunidad a través de reuniones municipales. El comité de reestructuración entonces tomó esta información en consideración al presentar un plan a la junta escolar. El proceso no estuvo libre de política ni de roces, y algunos se sintieron molestos por los resultados. No obstante, las reducciones de programas fueron hechas por encargados de tomas de decisiones informados, después de hacer las consultas con los asociados (Duke y Carman).

¿Se puede prevenir el desánimo del personal?

Cuando se cortan programas y servicios, se ven afectados dos clases de personal: los despedidos y los que permanecen. Como señala David M. Noer (1993), los administradores a menudo se concentran en los asuntos que afectan a los que son despedidos: quienes serán despedidos y cuáles serán los arreglos de término de contrato, servicios de reubicación y otras cosas 'finales'. Esta posición es comprensible.

En las escuelas, las consecuencias de los despedidos afectan fuertemente al personal restante. Los profesores deben enseñar a la misma cantidad de alumnos (o incluso más) con menos fondos. La tensión puede ir desde el agotamiento al colapso total.

En su estudio de dos escuelas de Oregon antes y después de grandes cortes presupuestarios, Gregory A. Smith acotó que los profesores tenían que ser menos flexibles en las clases con mayor cantidad de alumnos; simplemente para preservar el orden. Para los profesores de aquellas escuelas, los temas centrales no sólo eran físicos, sino también sociales, ya que los profesores restantes se sentían desmoralizados.

Los estudios de despedidos de Noer en corporaciones dejan claro que algunas estrategias pueden ayudar a los empleados a sobrellevar las reducciones. Ya que el personal tiene la necesidad de saber sobre cuales son los programas vulnerables, los planificadores debieran comunicar la manera en que se están tomando las decisiones y donde yacen los programas prioritarios. En tiempos de crisis, como en los despedidos, los líderes también deben 'primero liderar con el corazón y luego con la cabeza'; en otras palabras, primero reconocer los sentimientos y dificultades del personal y luego analizar las razones y las áreas para crear acciones que se encarguen de los nuevos arreglos que crean más tensión.

Diga la verdad, insiste Noer, y nunca diga 'Se acabaron los recortes, no deberían haber más'. Los miembros del personal que no sean eliminados recordarán lo que hicieron y dijeron los planificadores antes de los despedidos.

¿De qué manera afectará la reducción la creatividad del personal?

En gran medida depende de la manera en que se manejen las reducciones de personal. Las escuelas recientemente reorganizadas a menudo son lugares frustrantes y confusos para el personal experimentado. A menudo se reducen servicios de apoyo y equipo antes de los recortes de personal. Por ello, lo que antes solía tomar horas, ahora podría tomar días. El papel podría ser fotocopiado o no estar disponible para las fotocopiadoras. Podrían haberse ido profesores o administradores que servían de consejeros a otros profesores. En la racionalización de negocios, se ha observado que la productividad repercute en la creatividad. Es decir, la gente aprende a sobrellevar antes de aprender a innovar.

Teresa Amabile y Regina Conti (1995) estudiaron la creatividad en una corporación antes y después de un recorte

substantial. Hacen tres observaciones significativas.

La primera es la importancia de la existencia de grupos de trabajo para los empleados. Surgieron problemas cuando se formaron nuevos grupos de trabajo con los participantes de los antiguos grupos. Mientras más inestable el grupo de trabajo, mayores son los impedimentos para que haya innovación.

Segundo, la comunicación abierta entre los que toman las decisiones y el personal permitió más trabajo creativo después de los despedidos.

Finalmente, descubrieron, que el grado de recortes que el personal anticipa en los meses anteriores a los despedidos está correlacionado con el mayor o menor grado de creatividad que habrá en los meses siguientes. Aquellos que esperaban más despedidos registraron menores niveles en su actitud frente al riesgo, menos creatividad y una baja en la moral. El trabajo innovativo puede continuar cuando el personal pasa menos tiempo anticipando una reestructuración.

Para una organización, son claros los beneficios de reducir costos: una vigorizante capacidad de entregar beneficios de corto plazo a clientes y guardar recursos para usos futuros. Las escuelas pueden encontrar difícil adoptar este punto de vista, a diferencia de las corporaciones, su productividad ante los asociados podría no verse tan obviamente aumentada por los recortes. No obstante, las estrategias necesarias para reducir costos y reenfocar programas en el corto plazo pueden ser siempre útiles, al permitir que las escuelas sigan siendo efectivas en los mejores tiempos venideros.

RESOURCES

- Amabile, Teresa, and Regina Conti. "What Downsizing Does to Creativity." *Issues and Observations* 15, 3 (1995): 1-6.
- Black, Susan. "Cut Without Killing." *The American School Board Journal* 178, 5 (May 1991): 31-33. EJ 425 590.
- Duke, Daniel L., and Timothy J. Carman. "Implementing an Orderly Budget Reduction Process: A Case Study." *Record in Educational Administration and Supervision* 13, 2 (Spring/Summer 1993): 85-90.
- Noer, David M. *Healing the Wounds*. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.
- Oehm, J. Kent. "Enhancing Productivity: A Structured Approach to Downsizing." *School Business Affairs* 57, 9 (September 1991): 22-24. EJ 432 715.
- Smith, Gregory A. "Living with Oregon's Measure 5: The Costs of Property Tax Relief in Two Suburban Elementary Schools." *Phi Delta Kappan* 76, 6 (February 1995): 452-61. EJ 497 518.

Un producto de ERIC Clearinghouse on Educational Management • Facultad de Educación, Universidad de Oregon • Eugene, Oregon 97403

Este artículo se publicó gracias a la Universidad de Oregon y se tradujo por CENLADEC (Centro Latinoamericano para el Desarrollo, la Educación y la cultura). De la Universidad de Playa Ancha. El artículo es difusión pública y se puede reproducir libremente.

CENLADEC@entelchile.net/ Fono: 56-32-28-3504 • Fax: 56-32-34-2920

Traducción por Amado Lascar

EA 031 905



U.S. Department of Education
Office of Educational Research and Improvement (OERI)
National Library of Education (NLE)
Educational Resources Information Center (ERIC)



NOTICE

Reproduction Basis

☐ This document is covered by a signed "Reproduction Release (Blanket)" form (on file within the ERIC system), encompassing all or classes of documents from its source organization and, therefore, does not require a "Specific Document" Release form.

☒ This document is Federally-funded, or carries its own permission to reproduce, or is otherwise in the public domain and, therefore, may be reproduced by ERIC without a signed Reproduction Release form (either "Specific Document" or "Blanket").